

中高年層の雇用不安と転職：いつまでも「現役性」を保ち続けるために

著者	藤村 博之
雑誌名	グノーシス：法政大学産業情報センター紀要 = ?
巻	10
ページ	17-27
発行年	2001-03-31
URL	http://hdl.handle.net/10114/00020942

中高年層の雇用不安と転職

— いつまでも「現役性」を保ち続けるために —

藤村博之

1. 高まる将来への不安

(1) 2つの不安

日本経済は、長い不況のトンネルを抜け、景気に明るさが出てきたと思ったのもつかの間、再び減速の危機に見舞われている。アメリカのハイテク関連株の下落や日本経済の構造改革が遅れていることが原因となって、日本の株式相場は低迷している。国内総生産は、かろうじてプラスの水準を維持しているが、デフレが進んでいることもあって、いつマイナスになってもおかしくない状況である。

日本経済が低迷している原因の1つは、個人消費の伸び悩みである。国民所得の約6割を占める個人消費が回復しないために、経済全体が活性化しない。個人消費が低迷している原因として、収入の減少により可処分所得が減ったことがあげられるが、それ以上に大きいのは将来に対する不安から来る貯蓄性向の高まりである。収入が減っているのに加えて、消費性向が低下すれば、全体としての個人消費が減るのは当然である。

では、なぜ人々は将来に対する不安を持っているのだろうか。不安の要因として、中長期のものと短期のものがあると考えられる。中長期の不安要因とは、高齢社会の進展である。少子化が予想以上のスピードで進んでいることもあって、全人口に占める65歳以上の割合は、年々増加している。高齢者が増えることは、現役世代で高齢者を支えるという賦課方式をとる限り、年金財政の悪化は避けられない。公的年金の将来が危ういのならば、

ある程度の蓄えを持っておかなければならない。来るべき超高齢社会に備えて、国民は貯蓄に精を出すことになる。

短期の不安要因は、雇用問題である。1990年代の半ばまでは、大企業に勤めていれば、定年までの雇用保障を期待することができた。たとえ大企業本体で定年まで勤められない事態が発生しても、企業グループの中で雇用の場がなんとか確保されてた。しかし、北海道拓殖銀行の倒産と山一証券の自主廃業以来、大企業といえども、安定した雇用の場ではないという認識が一般的になっている。不幸にして職を失った場合は、雇用保険からの給付金を受け取ることができる。しかし、受給日数には限りがある。年金支給開始年齢直前の人を除けば、自分で事業を興すか、何らかの勤め先をみつけて、生活の糧を稼がなければならない。

大企業で25年以上勤めた人が次にみつけることのできる仕事は、それほど多くない。ヘッドハンティングされた場合や起業に成功した場合を除けば、大幅な年収ダウンを覚悟しなければならない。今よりも条件の良い仕事が見つからないとすれば、安定した収入があるうちに貯蓄しておこうと考えるのは自然な行動である。

(2) 不安への対処

中長期的な不安である公的年金の問題は、政府による制度設計の行方がどうなるかによるところが大きい。筆者は、日本の公的年金制度は先進国の相場を満たしており、40年間掛け金を払い続けた高齢者にとっては、とても頼りになる収入源だ

と考えている。ただ、これからの制度運用については、政治的な思惑が絡む問題なので、労働者個人で解決できる課題ではないことは事実である。

他方、短期の不安である雇用については、個人の努力によって、ある程度解決可能である。いま勤めている会社で職を失ったとしても、他の会社が欲しいような能力を身につけていれば、雇用に対する不安は相当軽減される。雇用不安に個人的に対処する方法は、他社でも通用するような能力を身につけることである。

では、他の会社に移っても通用する能力とは、どのようなものであり、どうしたら身につけることができるのであろうか。

2. 転職と資格

(1) 資格の種類

社会的に通用する能力というと、まず、資格を思い浮かべる。雇用不安の時代だから、「手に職をつける」ことが必要であり、手っ取り早い方法として資格取得が考えられている。事実、資格取得のための専門学校は大流行であり、大学生も講義を休んで専門学校に通う始末である。

公的な職業資格には、大きく分けて次の4つがある。①その職業に就くために持っていなければならない資格（医師、薬剤師、弁護士、税理士など）、②ある仕事をするために法律等で所持が義務づけられている資格（危険物取扱主任者、電気工事士など）、③一定規模以上の事業所や職場ごとに資格保有者の存在が法律等で義務づけられている資格（衛生管理者、一般旅行業務取扱主任者など）、④持っていないてもいなくても、仕事を進めていく上で支障のない資格（中小企業診断士、簿記検定1級など）。公的な職業資格の認定をするのは、通常、政府の省庁や関連団体から認められた機関である。筆記試験や実技試験を課し、一定の成績をおさめれば、資格が付与される。

(2) 資格は転職の時に有効か？

では、転職において資格を持っていることは本

当に役に立つのだろうか。ニッセイ基礎研究所が1999年末から2000年はじめにかけて、労働省の委託を受けて実施した調査が参考になる。企業の人材確保戦略の多様化について、全国の上場企業約3300社の中から抽出した2100社を対象として、アンケート調査を実施した。回答企業は448社、回答率は21.3%だった。

図1は、中途採用募集にあたってどのような条件をつけたかを、過去3年間に中途採用を実施した333社についてまとめたものである。中途採用の条件として最も一般的なものは年齢であり（52.6%）、募集職務の経験の有無（52.3%）がほとんど同じくらい重視されている。公的資格・免許の有無を募集条件にあげた企業は14.1%だった。このことは、公的資格や免許を募集条件に掲げる企業は少ないことを表している。

では、実際の選考にあたって、何が重視されたのだろうか。表1は、職種別に重視項目を整理したものである。管理職と事務職の中途採用にあたって第一に重視される項目は職務経験であり、専門知識・技能は第2位になっている。他方、専門・技術職の中途採用の場合には、1位と2位が逆転し、専門知識・技能が最も重視されている。営業・販売職では、職務経験が第1位、熱意・意欲が第2位になっている。

職務経験や専門知識・技能を重視するのは、中途採用者に担当してもらう予定の仕事を遂行するだけの能力が応募者にあるか否かを判定するためである。では、具体的に、何を見て能力の有無を測っているのだろうか。表2は、中途採用時の能力判定の方法・基準を職種別にまとめたものである。どの職種でも、人事担当者や配属部門の担当者による面接が上位2つを占めていることがわかる。能力判定の基準として3番目に重視されているのは、管理職、専門・技術職、営業・販売職では「前職の実績」であり、事務職では「適性検査」である。「資格・免許の有無」によって能力を判定しようとする企業は、ごく少数にとどまっている。

図1 中途採用募集にあたっての条件
(過去3年間で中途採用を実施した企業について)

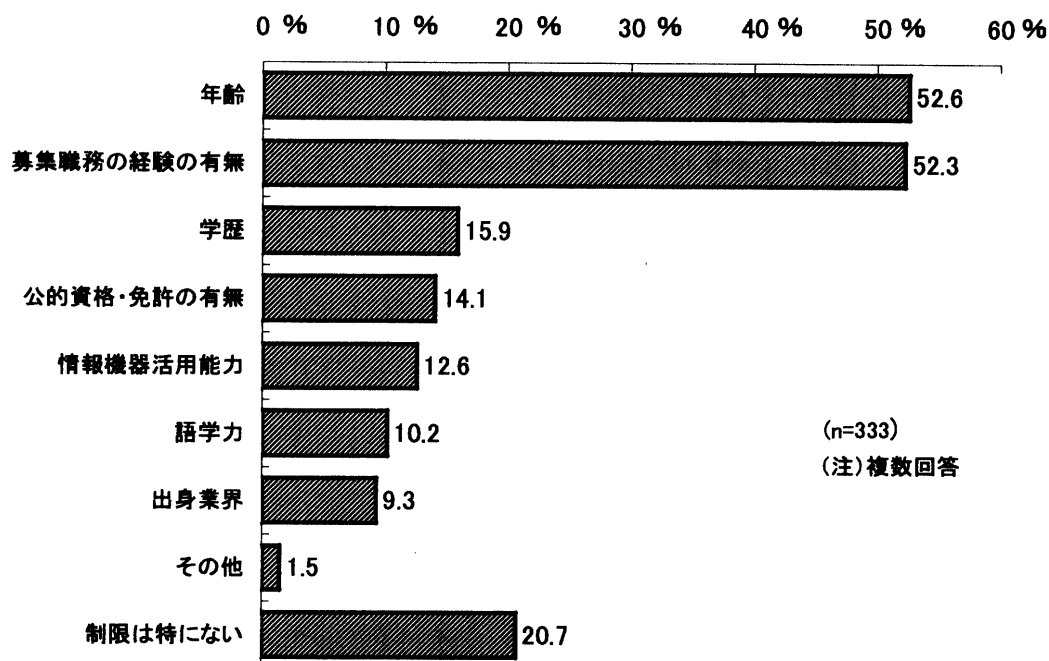


表1 中途採用時の重視事項（職種別）
(過去3年間で中途採用を実施した企業について)
(注) 2つまでの複数回答 (%)

	管理職	事務職	専門技術・職	営業・販売職
調査数 (件)	175	234	226	235
全体	100.0	100.0	100.0	100.0
専門知識・技能	58.3	41.5	86.7	28.5
職務経験	77.7	55.1	59.7	64.3
熱意・意欲	16.6	36.3	22.1	51.5
人柄	20.6	38.5	16.8	30.6
健康・体力	2.9	3.8	1.8	5.5
その他	4.0	2.1	0.9	2.1
無回答	3.4	4.3	1.8	4.7

表2 中途採用時の能力判定方法・基準（職種別）
(過去3年間で中途採用を実施した企業について)
(注) 3つまでの複数回答 (%)

	管理職	事務職	専門技術・職	営業・販売職
調査数 (件)	175	234	226	235
全体	100.0	100.0	100.0	100.0
配属部門の担当者による面接	64.6	63.2	83.2	68.1
人事部門の担当者による面接	70.9	82.9	82.3	82.6
筆記試験	4.0	19.7	16.4	14.0
適性検査	13.1	38.5	29.6	34.5
人材サービス会社の能力判定	1.1	1.7	1.8	1.3
前職での実績	56.0	29.1	43.8	43.0
資格・免許の有無	3.4	5.6	14.6	4.3
親会社や取引先の評価	14.3	1.7	0.4	0.9
その他	4.6	3.4	2.2	5.1
無回答	2.3	3.0	0.9	3.4

（３）パニック性資格取得症候群

転職において資格を持っていること自体はほとんど有効性がないにもかかわらず、人々は、なぜ資格を取りたがるのだろうか。筆者は、「パニック性資格取得症候群」と名づけるのが最も適切だと考えている。世の中で、社会的に通用する能力を身につけることが必要だと言われているため、多くの人々が、「自分も何かしなければいけない」と考える。社会的に通用する能力が必要だということは理解できても、具体的にどうすれば社会的に通用する能力が身につくのかについて、誰も何も教えてくれない。人々は、「何かしなければ落ち着かない状態」に陥り、気持ちを鎮めてくれるものを探す。そのときに目に入るのが「資格」である。

資格を取るためには、一定の努力が必要である。また、資格はひとつの明確な目標であり、目標達成のためにしなければならないことも明確である。資格の勉強をしていると充実感を感じ、不安感を紛らわせることができる。その資格を取ったからといって、直ちに社会的に通用する能力が高まるとは思っていないが、不安感を抑える効果は十分である。かくして、パニック状態に陥る人が増えれば増えるほど、資格取得をめざす人の数も多くなっていく。

（４）資格取得の賢い使い方

もちろん、資格取得はまったく意味がないわけではない。私たちは、毎日の労働の中で、さまざまな経験を積み重ねている。それは、ちょうど、大きな袋の中に経験という玉を放り込んでいくようなものである。最初のうちは、袋の中身が少ないので、必要なものを取り出すのにあまり時間がかからない。しかし、２年たち３年たつうちに、袋がいっぱいになってきて、何がどこにあったのかがわからなくなってくる。すぐに取り出せない資料は、持っていないのと同じであるように、これからの仕事に活かさない経験は経験したことがないのと同じである。

資格取得は、経験してきた内容を整理し、いつ

でも取り出せる状態に並べ替えるために使うことができる。経験でいっぱいになった袋を空にして、必要なものとそうでないものを分類し、必要なものは所定の引き出しに入れて、いつでも取り出せるようにする。資格取得のためには、理論や制度を勉強しなければならない。これまで、経験を頼りに何気なく処理してきたことの背景に、壮大な理論体系が潜んでいるのを発見したとき、仕事への理解が一層深まるはずである。資格取得は、このように使われてこそ価値がある。実務経験で鍛えられていない資格は、あまり意味がないと言ってもいいだろう。

３．社会的に通用する能力を高める方法

（１）中途採用の面接で聞かれること

では、どうすれば社会的に通用する能力を高めることができるのだろうか。まず、中途採用の面接時に何を聞かれるかを手がかりに考えてみよう。

中途採用の募集に応募してきた人に面接するとき、企業の人事担当者は次のような質問をする。①これまでにどのような会社で働いてきたか、②それぞれの会社で具体的にどのような仕事をしてきたか、③最近携わったプロジェクトでどのような役割を果たしていたか、④そのプロジェクトはどういう点で成功し、どういう点では成功しなかったか、⑤そのプロジェクトを担当することによって、自分自身の職業能力形成にどのような効果があったか。面接時間のほとんどは、これまで経験してきた仕事に関する質問に向けられる。

担当したプロジェクトのことを質問するのは、具体的な事例の中でしか能力水準を知ることができないからである。このときに話すことを持たない人は不幸である。いま担当している仕事に全力投球せずに、資格取得のための勉強に走っていると、本末転倒になってしまいかねない。表２で見たように、多くの企業は、面接を通して能力を判定しようとしている。同じ分野であれば、初めて会った人でも、だいたいどの程度仕事ができるのかを知るのはさほど難しくない。話が具体的であ

ればあるほど、仕事の能力はわかってくるものである。

図2は、先にあげたニッセイ基礎研究所の調査で、中途採用においてどの部門が担当するかをまとめたものである。採用選考、能力判定、採用可否の決定には、配属部門が関わるのが普通であることがわかる。

(2) 現在の仕事の価値を高める

中途採用の面接時に聞かれることを見ていると、社会的に通用する能力を高める上で最も大切なのは、自分がいま取り組んでいる仕事の価値を上げていく点につきることがわかる。いい仕事をすれば、社会的に通用する能力は自ずと高まる。仕事は、企業特殊的な側面を多く持っている。取り扱う製品や企業組織の構成人員、顧客などは、会社ごとに異なっている。社内の根回しとか得意先回りは、その企業に特殊なことであり、他企業に移るとまったくと言っていいほど役に立たないと考えられている。

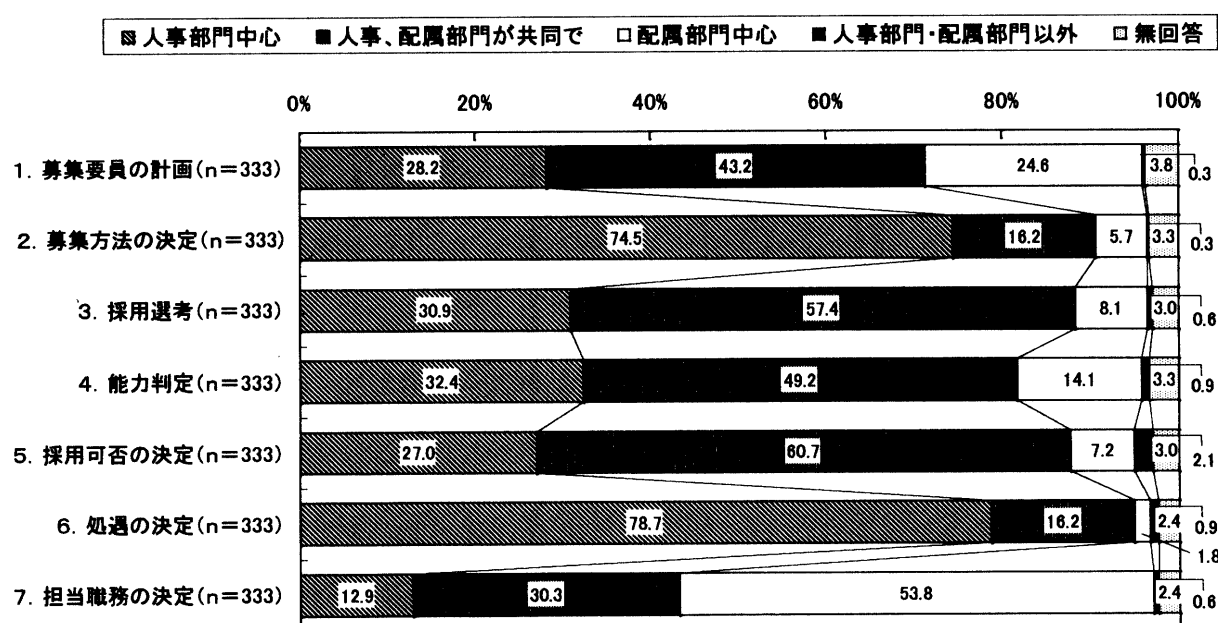
しかし、企業ごとに異なるように見える仕事でも、よく観察すると、多くの共通性を含んでいる

ことに気づく。例えば、何かの案件を決定するときである。意思決定の方式は、企業によって異なる。通常のルートで案件を上げていけばいい組織もあれば、キーマンを通さないと決められない組織もある。後者の方式で経験を積んだ人が他社に移ると、確かに、それまでの会社で培った人脈は無駄になる。ただ、組織運営や根回しのノウハウは、他社に移っても十分活用可能である。新しい会社に移った当初は、キーマンが誰だかわからないために、とまどうことになるが、組織内の動きに対する感性が磨かれているので、数カ月間観察していると、誰に話を通せばいいかがわかってくる。

個別の企業でしか通用しない企業特殊的な仕事に取り組んでも、社会的に通用する能力の形成には役立たないと思われがちだが、実態はまったく逆である。企業特殊的な仕事をやり遂げることこそが、能力の社会的通用性を高める近道である。

では、どうすれば仕事の価値が高まるのだろうか。会社側の役割、従業員本人の取り組み課題、労働組合の役割に分けて考えてみよう。

図2 中途採用の担当部門
(過去3年間で中途採用を実施した企業について)



（３）会社側の役割＝職場上長の役割

仕事の価値を高める第一歩は、個々の従業員が担当している仕事を全体の流れの中で位置づけ、各人に理解してもらうことである。言い換えれば、自分の仕事がどういう意味を持っており、職場の中でどう位置づけられていて、職場全体としてどちらに向かっているのかを職場構成員に明らかにすることである。これは言わずもがなであると思われるかもしれないが、現実に行っている職場は決して多くない。

最近、多くの企業で目標管理制度が取り入れられている。上司と部下の話し合いによって期首に目標を設定し、期中に１～２回見直しをして、期末に目標達成度を判定する。目標の達成度によって昇給額やボーナスを決めている企業も多い。この目標管理制度が本来の趣旨で運用されれば、職場構成員の仕事の価値を高めることに貢献するはずである。

目標管理制度で設定する目標は、具体的でなければ意味がない。「頑張る」とか「努力する」という表現ではなく、目標を数値化し、今期中にどこまで達成するかを示す必要がある。具体的な目標を立てるには、上司も部下も仕事の内容をよく理解していなければならない。仕事への理解が進めば、全体の中での自分自身の位置づけもわかってくるはずである。その点がわかっているならば、不確実な要素が出てきたときの判断に迷いが少なくなる。目標管理制度を上手に利用することによって、個々の従業員の仕事の価値を上げていくことは十分可能である。

（４）従業員の取り組み課題

仕事の価値を上げていくために従業員が取り組まなければならないことは、能力育成の自己管理である。自分自身の強みを知って、伸ばすべき能力を決め、能力形成に役立つような仕事の仕方を工夫することである。

これまで、従業員は、能力育成の主導権を会社側に預けてきた。能力は、日々の仕事を通して形成されるが、どの仕事をどのタイミングで担当す

るかを決めてきたのは会社であった。従業員は、会社側が提示する人事異動をおおむね受け入れてきた。彼らは、他の職場への異動が自分の能力形成にプラスになることを知っていたし、若いときに会社側のムリをきいておけば、将来悪いことはないだろうと考えていたからである。広範囲な人事異動は、企業と従業員の暗黙の信頼関係の上に成り立ってきた。

しかし、いま、その信頼関係が崩れようとしている。20年以上にわたって企業側の言いなりに動いてきたにもかかわらず、「君の能力は当社ではもう役に立たないから出て行って欲しい」といわれたとき、従業員としては納得できないはずである。以前のように何らかの形で再就職先を世話してくれるのならまだしも、ただ外に放り出されたのではなかったものではない。中高年社員が「理不尽な」扱いを受けているのを、若手社員はしっかり見ている。「将来、自分もあんなのか」と思うようになると、仕事に向かう力がそがれてしまうことになりかねない。

これまで、企業は、能力育成の主導権を握る代わりに、雇用を保障してきた。しかし、これだけ不確実性が増大してくると、企業側としても最後まで責任を負えなくなっている。最近、多くの企業で、「自己選択・自己責任の原則」を前面に出すところが出ている。これは、従業員の人材育成の主導権を放棄しようとしていることの現れである。従業員は、これまでも、仕事への取り組み姿勢や新しいことに挑戦する意欲を管理する責務を負っていた。これからは、それだけでなく、日々の仕事についても、自分の責任で選び取っていくことが求められるようになる。選択するためには、十分な情報と判断力が必要である。自分自身の情報収集能力と情報分析力を高めていかなければならない。

（５）労働組合の役割

自己選択・自己責任の原則のもとでは、従業員個人にかかる負担がとて大きくなる。情報収集や分析に長けた人はいいが、そうでない人は、大

海に浮かぶ小舟のように、波の動きに翻弄されることになる。個人の能力の限界を補って、できるだけ多くの人が望ましい選択をするには、何らかの組織的な支援が必要である。その1つの可能性が労働組合である。

日本の労働組合組織率は22%に低下し、働く人の5人に1人しか労働組合に入っていないという状況である。日本社会における労働組合の存在感は、年々、希薄になっている。労働組合は集団交渉を基本としており、これからの時代には出番がないという意見もあるが、働く者の選択を支援するという仕事は、ますます重要になってくる。個人が集めることのできる情報には限りがある。自己選択・自己責任の中で、多くの労働者は不安感を募らせている。労働組合という組織が、働く者のアドバイザー役となれば、個人の不安は相当解消されるはずである。

4. 先輩の知恵に学ぶ

では、個々の労働者は、具体的にどのような仕事のしかたをすればよいのだろうか。この疑問に答えるのが、この節の課題である。筆者は、ここ5年間、元気な中高年であり続ける秘訣を明らかにするために、50歳を過ぎて第一線で活躍している人々にインタビュー調査を実施してきた。これまでに話を聴いた人々は20人を超えている。この節では、それらの人々の中から関西在住の3人の転職経験者を選び出し、彼らの経験や仕事への取り組み姿勢、転職後の仕事などを分析する。彼らを選び出した理由は、大企業に勤めていた経験を生かして、元の会社の関連会社で質の高い仕事をしているからである。彼らへのインタビュー調査の結果、中高年になって転職した場合に職業人として輝き続けるには、次の7項目が重要であることが明らかになった。3人の経験談を交えながら、7項目を解説しよう。

(1) 自分で自分の能力形成を決める

これまで、個人は、企業が提示する異動を素直

に受け入れ、企業側の都合に合わせて職務経験を重ねてきた。そこには、自分の能力形成を自分で管理するという考え方は、まったくと言っていいほどなかった。企業の言う通りに動くことが、結局は自分の利益につながると信じ、個人の都合を後回しにして辞令に従ってきた。企業も従業員との信頼関係を損なわないように、できる限りの処遇を用意した。しかし、最近、従業員側の信頼に応えられない企業が増えてきた。中高年層を対象とした人員削減は、その表れである。

私がインタビューした3人の方々は、自分自身の能力形成を完全に会社任せにしていなかった。A電子工業からX社に移った木村さん(仮名)は、A電子工業在職中、会社の人事異動を受け入れながらも、自分がやりたいと思う仕事に積極的に取り組んでいった。20歳代に社外の委員会に参加したことが、その後の職業生活にとってプラスになっているという。B製作所からY社に移った田中さん(仮名)は、社外の講習会に積極的に参加して、冶金学の勉強に取り組んだ。田中さんは、顧客との話の中で、冶金のことを知らなければ、顧客が本当に必要としている設備を提案できないことに気がついた。そこで、上司に頼んで、さまざまな講習会に参加させてもらった。ときには、「また行くのか」という顔をされたが、それでも頑張っただけで続けた。田中さんは、「いまになってみると、あのような勉強をしたことがよかったと思う」と話していた。

C電子部品からZ社に出向し、その後転籍した鈴木さん(仮名)は、中卒でC社に入り、定時制高校に通っていた。C社に入社して1年経つか経たない頃、工場長に対して自分の意見を述べたところ、「おもしろいやつだ」ということになって、生産管理の計画部門に配置換えになった。その職場の仕事はおもしろかったのだが、仕事が忙しくて、定時制高校に行く時間がとれなかった。仕事をとるか学校をとるかという選択を迫られた。鈴木さんは、高校はどうしても出ておきたかったので、工場長に相談して、定時に終われる現場にまわしてもらった。その結果、高校を無事卒業する

ことができた。鈴木さんは、「あのとき、高校卒業をめざしたことは、よかったと思う」と述べている。

能力形成の自己管理は、決して容易なことではない。企業がひいたレールに乗って進む方がはるかに気楽である。しかし、自分の能力形成を企業まかせにしてしまうことには、危険がともなう。企業は利益を求めて行動する組織である以上、時として従業員の能力形成にマイナスになるような決定を下すことがある。そのような決定に対して異議を唱えることなく受諾を繰り返していくと、気がついてみたら社会的通用性の低い能力しか身につけていなかった、ということになりかねない。中高年になって削減の対象となった人々の多くは、企業の都合によって場当たり的に動かされてきた人々である。

そのような事態に陥らないためには、木村、田中、鈴木、三氏のように、能力形成を自分自身で管理することが必要である。雇用労働者として働いている以上、個人の都合を常に優先させることはできない。いまのところは、企業側の都合に従わねばならない場面がほとんどだろう。しかし、自分はどの分野で能力を形成し、どのような職業生活を送るのかを考えておくことは必要である。

中高年になっても市場価値のある能力を持ち続けるには、20歳代、30歳代で何をしてきたかが重要である。どのような仕事を経験するのかという大切な問題を、他人（企業）任せにしておいてはいけずがない。65歳までいきいきと働くには、能力形成の自己管理が不可欠である。

（２）新しいことに挑戦する精神を持ち続ける

幸せな転職人生を送っている人は、いつまでも元気である。精神の若さを持ち続けている。転職がうまくいったから元気なのだ、という考え方もできるが、決してそれだけではない。基本的には、何事にも前向きに挑戦して生きてきた結果が幸せな転職につながったという因果関係の方が強いと考えられる。

この節で取り上げる３人は、それぞれ、いまだ

に新しいものに挑戦している。木村さんは、X社の社長に代わって、対外的な仕事を一手に引き受けている。月に数回、東京での会合に出かけていたり、地元経済界とのつきあいも精力的にこなしている。A社にいた頃、関東地区に住んだことがあるので、東京に行くことは何ら苦にならない。また、いろいろな会合に出ると、新しい人たちと知り合いになれるので楽しい。まだまだ、新しいことに挑戦していこうとする姿を見ることができる。

田中さんも、新たな技術の勉強に熱心である。京都で開かれている勉強会には欠かさず出席し、新技術の動向を若い人に混じって研究している。「勉強会に出るのが楽しくてしょうがない」という。

挑戦という点では、鈴木さんも他の２人に引けを取らない。鈴木さんは、働くときは、常に目標を持って仕事をするようにしているという。どんな状況に置かれても、そのときそのときの目標を立てて、頑張っている。そのような姿勢が、現在の自分につながっているのだと鈴木さんは考えている。鈴木さんは、「意（おも）い」を持つことが大切だと部下に話す。単なる「思い」ではなく、必ずやり遂げるのだという強い意志を込めて「意い」という表現を使う。「まだまだ不十分、もっといけるはずだ」という「意い」が鈴木さんの元気を支えているのである。

（３）仕事へのこだわりを捨てない

生き生きと仕事をしていくには、自分のウデに自信がなければならない。自信の源となるのは、この分野なら誰にも負けないという自負心である。それは、「仕事へのこだわり」と表現できる。

鈴木さんの自信を支えているのは、実際にモノが作れる点である。Z社の工場で使っている機械の操作はすべてできるし、どのような製品を作っているのか一目見ればすぐにわかる。これは、入社以来、同じ分野の仕事をずっと続けてきたおかげである。鈴木さんのもうひとつの強みは、「再建屋」としての能力である。これまで、C社の中

で問題のある工場に配属されては、その工場の再建に携わってきた。C社では購買部に所属し、発注先の企業を指導してきた。その企業に入って問題点をみつけ、そこの人間と一緒に解決するという仕事をやってきた。仕事に対するこだわりを持ち続けてきた結果、鈴木さんは、「年をとったから新しい技術がわからないというのは、単なる言い訳にすぎない」と考えるようになっている。

「仕事が好きで、ずっと第一線で働いていれば、技術進歩にはちゃんとついていけるはずである。私は、この仕事が好きだし、この仕事以外にできることがなかったから一生懸命やってきた。結果として、それがよかったのだろう」と話している。

仕事へのこだわりという点では、田中さんもなかなかのものである。B社からY社へ移ったとき、Y社はB社グループの中の「お荷物」企業だった。慢性的な赤字続きで、B社からの「補助金」で何とか食いつないでいた。それを2年で黒字転換し、現在では、グループ企業の中で最初に株式市場への上場を果たすだろうといわれるほどまでに引き上げた。田中さんは、B社で働いていた時代に手がけていた製品をY社に移管してもらうことで活路を開いた。いい技術を使ってお客さんに喜んでもらっている製品であれば赤字になるはずはないという信念のもと、コスト削減と営業活動に力を入れた。その結果、早い時期に黒字転換を果たすことができたのである。田中さんの技術へのこだわりと、製品を愛する心が黒字経営につながったと言える。

木村さんも、自分の仕事に対するこだわりを持ち続けてきた人である。半導体のデザインセンターでトラブル処理を一手に引き受け、エンジニアたちが安心して働ける環境を作ることに苦心していた。顧客から上がってくる苦情は、どんなに小さなものでも的確に対応した。トラブル処理をおろそかにすると、お客さんから信頼されなくなる。エンジニアたちは、研究開発に時間をつぎ込みたいのに、トラブル処理にじゃまされていては、力を十分に発揮できない。木村さんのスタッフとしての仕事へのこだわりが、エンジニアにとって

働きやすい環境を作っていた。仕事に対するそのような姿勢が、今の木村さんの高い能力を支えているのである。

（４）資格の効用をうまく利用する

資格は、ただ持っているだけでは役に立たないが、資格を取ることが自信につながり、周囲から信頼されることを通して、仕事にプラスに働くことがある。自信を持って仕事に取り組んでいるときの方が、良い結果につながることが多い。Y社に勤める田中さんは、45歳のときに技術士の資格を取得した。田中さんは、技術士の資格を取ろうとしたことについて、次のように語っている。

「技術士については、以前から興味を持っていた。興味を持った理由は、雇用に対する安全弁を持ちたいと思ったからである。自分自身は、閥閥もなければ学閥もない。本当の一匹狼である。管理職になっていたので、組合も守ってくれない。これから何が起こるかわからないので、とりあえず、何かあったときに役立つだろうと考えて、技術士の資格取得をめざした。」

3年計画での取得を考えていた田中さんだが、実際には1年で取得できた。取得準備の過程でありがたかったのは、友人から最新の技術動向を聞くことができた点だという。前職のB社は大企業なので、いろいろな分野の技術者がそろっている。機械部門の技術士資格の取得のためには、自分の専門だけでなく、機械技術一般についての知識が求められる。そういった情報を、同僚から教えてもらうことができた。大企業に勤めていたことを十分に活用したのである。

技術士の資格は、田中さんの仕事にハリを与えた。名刺に「技術士」と印刷してあると、顧客の見る目が違うというのである。もちろん、技術士資格について知らない人には大した意味はないが、取得がとても難しいことを知っている人は、大きな信頼を寄せてくれた。初対面の人に、良い印象を持ってもらう効果があったという。

資格取得のために勉強することは、前節でも述べたように、自分自身のこれまでの経験を整理す

ることになり、能力向上にもつながる。むやみやたらに資格を取ることに何の意味もないが、経験の整理と自信の向上につながるような資格の取得は、積極的に取り組むべきであろう。

(5) 逆境での身の処し方が将来を決める

長い職業生活の間には、どんな人にも、不遇な時期が1度や2度は訪れる。そのときに、どのような身の処し方をするかが、その後の職業人生を決めることがある。Y社に勤める田中さんは、32歳で係長になったとき、課長とウマが合わず、干されてしまった経験を持つ。そのとき、田中さんは、会社をやめてしまおうかと考えた。でも、短気を起こしてもしかたないので、自動車免許の取得と勉強に打ち込むことにした。そのときの勉強が、田中さんの飛躍のきっかけになったのである。

田中さんは、京都のアメリカンセンターに通い、金属関係の雑誌を読んでいった。当時は、コピーがなかったので、ノートを取りながら読んだ。その中の1つに、スイスのある会社が開発した歯車加工の論文が載っていた。これはおもしろいと思い、全文を書き写した。それから1カ月後、工場長が別件でそのスイスの会社に行ったとき、こういう新しい技術が開発されているがやってみないかと言われた。工場長は、その件についてまったく知らなかったので、B社に戻って、課長会議の場で「誰かわかる者はいないか」とたずねた。課長の中にも、知っている人はいなかった。

田中さんの所属する課で、課長から工場長の話が伝えられたとき、田中さんは、「それはこの技術のことではないですか」と返答することができた。それを工場長が聞きつけ、「その技術については君に任せるから、勉強せよ」ということになった。それから半年後、スイスの会社に技術習得のために2カ月間派遣された。この分野の仕事を担当する課が新設されたとき、田中さんは課長に任命されたのである。

逆境に陥ったとき、多くの人は転職を考える。しかし、そこで踏みとどまって、逆境を利用して、自分の飛躍の糧とすることもできる。田中さんの

経験は、まさにそのことを物語っている。これは、先に述べた「能力開発の自己管理」とも重なる点である。仕事は会社から与えられるものではない。自分で作り出していくものである。逆境こそ自らの能力育成を考え直す良い機会である。

(6) いい人といい仕事に出会うことを大切にする

3人の方に、自分の職業生活を振り返って、よかったと思うことは何かを尋ねたところ、異口同音に、いい人といい仕事に出会えたことだという答えが返ってきた。木村さんは、最初の上司との出会いを語ってくれた。木村さんの最初の上司は、木村さんの几帳面な性格を見抜き、企画書の作成という仕事に就けた。「自分の性格にあった仕事を的確に与えてもらったことが、その後の職業生活に役立っている」と木村さんは話している。

田中さんは、3人の上司との出会いが今の自分を作ってくれたと考えている。まず、工場長だった頃(40歳代後半)の専務である。この専務は、経営管理に関する数字を見るのがとても鋭い人で、表を斜めに見ながら問題点を的確に指摘することができた。田中さんは、技術者としての能力には自身があつたが、経営管理の数字を見る力は不十分だった。工場長としての職責を果たすには、単に技術を知っているだけではダメで、数字の管理ができなければならない。その専務のもとで鍛えられたおかげで、多くの数字の中から異常値を見つけられるようになった。

印象に残っている2人目の上司は、B社の会長である。会長は、人の使い方がとてもうまい人であり、会長の仕事ぶりから顧客との対応や従業員の使い方を学んだ。冷徹な判断をしながら、とても暖かみのある人柄で、従業員をその気にさせていたことが印象に残っているという。そして、3人目の上司は、現社長である。現社長は、経営に対する感性がとても鋭い。事業展開においての視点の置き方に勉強させられることが多い。B社が扱っている分野はとても広いにもかかわらず、その全体を見ながら、細部についても的確な見通しを持っている。B社に勤めていた頃に出会った3

人が、田中さんにとっての師なのである。

鈴木さんが大きな影響を受けたのは、入社した当時の工場長である。この工場長は、親分肌の人で、鈴木さんの性格を見抜いて、きちんとした指導をしてくれた。定時制高校を出るために職場を変わりたいと言ったときに快く応対してくれたのも、この工場長である。個人の性格を考え、意思を尊重する上司だった。鈴木さんは、「現在の自分があるのは、この工場長によるところが多い」と話している。

人には、日々、さまざまな出会いがある。ひとつの出会いが、自分の人生の糧となるか否かは、自分自身の感性によるところが大きい。感性の豊かな人は、小さな出会いでも活かすことができるが、感性が研ぎ澄まされていないと、大きな出会いでも逃してしまうことになりかねない。結局は、一日一日の積み重ねが大切なのである。

（7）人間、至る所青山有り

人は、自分の能力が十分発揮され、社会の中で役に立っていると実感できるとき、充実感を感じる。いま勤めている会社で、役に立っている実感が持てないときは、他社に移った方が幸せかもしれない。もちろん、仕事のやりがいでだけで転職はできない。収入のこと、世間体のこと、家族のことなど、いろいろなしがらみを考慮しなければならない。でも、結局は、「人間（じんかん）、至る所青山有り」ではないだろうか。

鈴木さんの次の言葉が、とても印象に残っている。

「もとの職場に行くと、社内失業者という名称にふさわしい人が何人かいる。そういう人たちは、能力がないわけではない。自分たちの持っている能力を発揮できる仕事を与えられないから、腐っているのだ。彼らの能力を見極めて、適切な仕事と権限を与えれば、十分役に立つはずである。企業は、人の使い方が下手だと思う。」

いま勤めている企業が、自分をちゃんと使ってくれないのならば、ちゃんと使ってくれるところに移るしかない。そのときに慌てなくてもすむよ

うに、日頃から自分を磨いておく必要がある。その際によりどころとなるのは、「自分自身の人生は自分で決める」ことである。

5. 「現役性」を保ち続けるために

雇用不安に対処するには、自分自身の能力を高めておくことが最も有効である。この章では、他社に移っても通用する能力を高めるにはどうすればいいかを検討した。その結果、現在担当している仕事の価値を高めることによって、社会的に通用する能力が向上することを明らかにした。そして、3人の転職経験者へのインタビューを通して、能力向上につながる7項目を整理した。これら7つの点を実践していけば、65歳まで現役であり続けることは可能になる。もう一度7項目を確認して、この小論を終わりたい。

- ①自分で自分の能力形成を決める
- ②新しいことに挑戦する精神を持ち続ける
- ③仕事へのこだわりを捨てない
- ④資格の効用をうまく利用する
- ⑤逆境での身の処し方が将来を決める
- ⑥いい人といい仕事に出会うことを大切に
- ⑦人間、至る所青山あり

参考文献

- ニッセイ基礎研究所『ホワイトカラーをめぐる採用戦略の多様化に関する調査研究報告書』2000年3月。
- 藤村博之（1997）『企業にとって中高年は不要か』生産性出版。
- 藤村博之（2000）「社会的に通用する能力を高める方法」『勤労よこはま』第431号。